

基礎研 レポート

「統合思考」による発想の転換を!

「統合報告」に向けた非財務情報の重視と企業価値の創造

保険研究部 上席研究員 川村 雅彦

(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

はじめに

企業価値の判断において、非財務情報の重要性が世界的に高まっている。財務情報と非財務情報を関連付けて開示する『統合報告』に向けた世界的な議論が本格化しているからである。特に、短期志向ではない長期投資家から、「適切な投資の意思決定のためには、財務情報だけでは不十分である」との指摘がある。これは、企業価値の創造に対する財務情報の説明力や有用性の相対的な低下が背景にあり、非財務情報を重視する企業経営の模索が始まったことを意味する。

それでは、非財務情報の重視とは具体的にどのようなことを意味するのか。本稿では、まず非財務情報が重視されるようになった背景を整理し、企業価値と非財務情報の意味を確認する。そのうえで、世界の潮流となりつつある統合報告の動きに日本企業が対応するべく、経営戦略レベルでの発想の転換に不可欠な『統合思考』の導入について、四つのポイントを提案する。

1——環境・社会の持続可能性と企業価値

1 | 企業価値にかかわるグローバルな環境的・社会的課題

近年、経済のグローバル化と世界人口の増大¹を背景に、地球規模で環境的・社会的課題が深刻化している。環境面では、地球温暖化（気候変動）や生物多様性の喪失（生態系の劣化）に代表されるように、人類生存に不可欠なエネルギーの選択問題や生物・鉱物資源の有限性が明らかになってきた。社会面では、途上国や新興国の貧困・労働・人権問題などが社会の不安定要因となっているが、払拭される気配はない。先進国にもそれぞれの社会経済状況に応じた少子高齢化、ダイバーシティ問題、格差問題などの慢性的・構造的な課題がある。

これらは、地球環境・社会の持続可能性の問題であると同時に、グローバルなバリューチェーン（自社事業の上流・下流に繋がる価値連鎖）を通じて企業の持続可能性や企業価値にもかかわる重大な問題となってきた。なぜならば、健全なビジネスは健全な環境・社会でしか発展しえないからである。

¹ 国連が今年6月に公表した最新の世界人口推計によれば、2050年には従来の推計を上回って96億人となる。2011年に70億人に達したが、新興国と途上国で人口が大幅に増加する見通しであり、今世紀中には100億人を超える可能性も出てきた。

2 | 高まる企業の責任と期待

このようなグローバル化する環境的・社会的課題に対して、もはや政府や国際機関だけでは解決することができないことも明らかになってきた。その一方で、事業規模が先進国一国の国家予算を凌駕するようなグローバル企業が出現するほど、現代の企業活動は巨大化し、環境や社会に様々な影響（インパクト）を及ぼしている。それゆえ、環境的・社会的課題の解決に向けて企業には大きな責任がある。その反面、企業への期待も大きくなっている。

すなわち、地球的規模の環境・社会両面の制約に加え、責任と期待の高まりという形で、企業の経営環境が大きく変化しているのである。このような激変の中では、投資家はもとより広範なステークホルダーの理解や協力がなくては、企業は持続可能な経営を続けることが困難となってきた。しかるに、従来型の経営の考え方やビジネスモデルのままで、将来にわたって企業価値の維持ができるのであろうか。むしろ、企業価値を毀損する可能性さえあり、今、改めて見直す時期に直面している。

特に、グローバルなバリューチェーン・マネジメント（VCM）の欠如は、経営上の大きなリスクとなる。例えば、国際的なNPOなどによるキャンペーンや消費者の不買運動にいたるケースがある。逆に、それを契機に環境・社会配慮型企業へと経営方針を転換した企業も少なくない（図表1）。

図表1:近年の環境・社会配慮型へ経営転換した企業（例示）

シェル石油	北海の老朽化した巨大石油貯留ブイの海洋投棄の撤回(1995年)
ナイキ	児童労働の発覚後、業界挙げて発注先の環境・労働・人権の改善(1997年)
松下電器産業 ²	グリーンフリーズ型ノンフロン冷蔵庫の開発・販売(2001年)
三菱製紙	オーストラリア・タスマニアの原生林の購入停止(2005年)
マクドナルド	アマゾンの熱帯雨林伐採で栽培した大豆で飼育された鶏肉の使用禁止(2007年)
アップル	調達先の有害化学物質の使用を2008年までに廃止(2007年)
ネスレ	インドネシアの熱帯雨林伐採で栽培されたパーム油の使用中止(2010年)
花王	熱帯雨林を破壊しない認証パーム油の購入開始(2010年)、100%達成(2011年)
イオン	店頭での放射性物質“ゼロ”宣言と食品の自主検査結果の情報公開(2011年)
ウォルト・ディズニー	熱帯雨林伐採による製品・絵本の不使用とインドネシアの熱帯雨林保護(2012年)
ファーストリテイリング ³	予防原則でサプライチェーン全体で2020年までに危険化学物質の全廃(2013年)

(資料)既公開諸資料より筆者作成

3 | 狭義の企業価値、広義の企業価値、両者をつなぐ非財務情報

企業価値が経営上のキーワードになって久しいが、それには狭義と広義がある。「狭義の企業価値」とは計数的な経済価値に主眼を置く伝統的な考え方であり、企業が将来生み出すキャッシュフローの割引現在価値の総和（DCF法）などの形で計算することが多い。その最大化をめざして、企業は市場と金融の環境変化に対応していくことが不可欠とされてきた。

しかし、今後の企業の持続可能な発展のためには、狭義の企業価値の考え方だけで十分だろうか。このような疑問が、長期投資家をはじめ多様なステークホルダーから出されている。つまり、環境・

² 現在のパナソニック株式会社

³ 国際環境NGOグリーンピースの「デトックス・キャンペーン」を受けて、日本企業初となったファーストリテイリングを含めて、Puma、Nike、Adidas、H&M、Zara、Esprit、Levi'sなど世界のアパレルメーカー12社が合意している。

社会の持続可能性の実現を視野に CSR の発想を組み入れた、より根源的な企業価値を追求しなければならないという考え方が次第に広がってきたのである。これを「広義の企業価値」と呼ぶことにする。

広義の企業価値の向上には、非財務情報が重要な役割を果たす。別の表現をすれば、狭義の企業価値と広義の企業価値を関連付けるのが非財務情報であり、財務的要素と非財務的要素の経営レベルでの整合的な統合が、今後の企業価値の向上につながるのである。

2—重要性を増す非財務情報

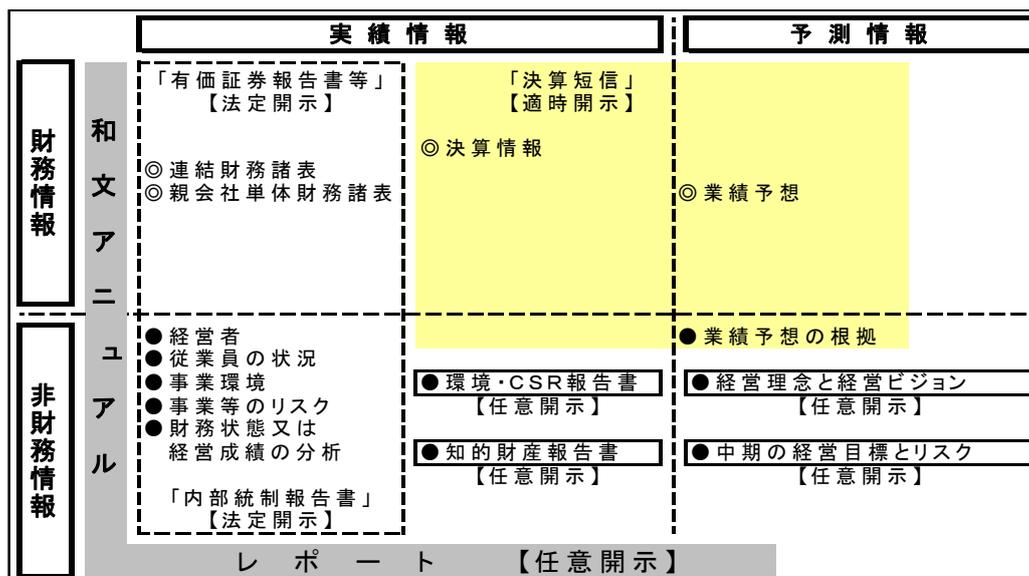
1 | 多様化する企業情報と非財務情報

現在、日本で株式を公開する企業は、「法定開示」である有価証券報告書や内部統制報告書、そして民間規制ながら証券取引所により「適時開示」が義務付けられる決算短信を中心に情報を開示している。さらに、自主的な「任意開示」としてアニュアル・レポート、中期経営計画、知的財産報告書、あるいは環境・CSR 報告書などにより様々な情報開示を行っている。つまり、多様な企業情報が多様な形で開示されているのである（悪く言えば、企業情報の乱立?）。

それでは、そのなかで非財務情報とは何を指すのであろうか。企業情報は財務情報と非財務情報に大きく分けることができる（図表 2）。まず、財務情報とは財務諸表と決算情報、業績予想など金銭的・定量的な会計情報である。したがって、これ以外が非財務情報ということになるが、一般には以下のような幅広い情報が含まれる。

- 財務報告（有価証券報告書やアニュアル・レポート）における財務情報以外の経営情報
- 経営理念・経営ビジョンや中期経営計画などによる経営の将来像
- 知的財産報告書による経営情報
- ESG 情報（環境・CSR 報告書や内部統制報告書などによる環境・社会・企業統治に関する情報）

図表 2: 日本の公開企業における情報開示の現状



(資料) 経済産業省「知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査」2007 年を基に筆者作成

2 | 企業価値に対する財務情報の説明力低下

経済のグローバル化を背景に企業の経営環境が複雑化・多様化し、経営の不確実性が増大するなかで、企業が持続的発展を遂げるためには、“過去情報”中心の財務情報だけでなく“将来志向”の非財務情報の開示が必要となってきた。これは企業価値の創造に対する財務情報の有用性や説明力の相対的低下に他ならず、内外の研究で指摘されている。

例えば、2011年にIIRC（国際統合報告評議会）⁴が公表した資料によれば、S&P500のマーケットバリュー（資本市場で計測される株価の時価総額）に占める物的・財務的資産の割合は、1975年の8割超から急速に低下し、2009年には2割を切った。これは、財務情報のマーケットバリューに対する説明力が大きく低下する反面、非財務情報の有用性が高まっていることを如実に示している。

3 | 非財務情報の中核としての「ESG 情報」

投資家の最大の関心事は、企業の業績と株価である。将来的な成長性と企業価値は株価に影響を及ぼすことから、企業価値の最大化のために、企業はどのような経営戦略をもち、どのような取組をしているのかについて情報が必要である。それゆえ、財務情報は当然ながら、経営ビジョンや知的財産あるいは環境・CSR活動などの非財務要素が、経営戦略にどう関係し、また将来の企業価値にどのような影響を及ぼすのか、企業自らが明らかにしなければならない。

これらの非財務情報のなかで、近年世界的に注目されるのが「ESG 情報」である。2000年代に入ってESG（環境・社会・統治の英語の頭文字）という表現が、投資リスクの観点から欧米の主流投資家の間で使われるようになった。その後、2006年に成立した国連の責任投資原則（PRI）に採用されたことで世界中に広まった。これにより、環境と社会の持続可能性に向けて、企業に求められる重要課題がESGであり、すべての投資対象企業がこの視点から評価されることが世界的に認識された。したがって、資本市場で非財務情報と言えば、事実上、ESG情報を意味するようになったのである。

4 | どのような非財務情報が有用なのか？

それでは、実際問題として、どのような非財務情報が有用なのか。それを考える際に大事なことは、誰がどのような非財務情報を欲しているかを知ることである。

例えば、地球温暖化に関連して、多くの日本企業が環境・CSR報告書でCO₂排出量を開示している。環境問題（特に地球温暖化）に関心の高い情報利用者にとって、これは有用な非財務情報である。しかし、一般の投資家にとっては、CO₂排出量だけでは投資の意思決定に有用な情報とは言えず、それが経営や業績に対して何を意味するのかが重要である。つまり、過去のCO₂排出量（の増減）が業績に与えた影響や効果はもちろんのこと、今後の規制動向や自社の削減目標・計画が将来の業績や企業価値にどのような影響を及ぼすかについての情報が必要となる。

エネルギー多消費型産業では気候変動枠組条約による2020年以降の温室効果ガスの削減目標、あるいは炭素税や上限枠付き排出量取引制度（Cap & Trade）が導入されると、財務的に大きな影響を受ける可能性が高い。逆に、地球温暖化に対する規制強化は、新しいプロダクトラインや自社の強みを活かした新規事業の可能性もある。このことから、CO₂排出量削減とその経営への影響は重要な非財務情

⁴統合報告（財務情報と非財務情報を統合する企業報告）のフレームワークを検討する国際組織。世界の大手企業、機関投資家、会計士団体、NPOなどが2010年に設立。日本からは東京証券取引所や日本公認会計士協会などが参加。

報ということになる。他方、銀行などの金融機関は製造業に比べると、直接的なエネルギー消費量やCO₂排出量は少ないが、地球温暖化防止のための金融商品や新規事業への投融資は新たなビジネスチャンスとなる。それゆえ、地球温暖化問題に対する経営姿勢は意味のある非財務情報となろう。

このように考えると、長期投資家を対象とした場合、その有用な非財務情報とは、当該企業の業種特性に応じた、中長期的に企業価値が高まるかどうかを判断するのに必要な情報である。

3—財務情報と非財務情報の戦略的統合

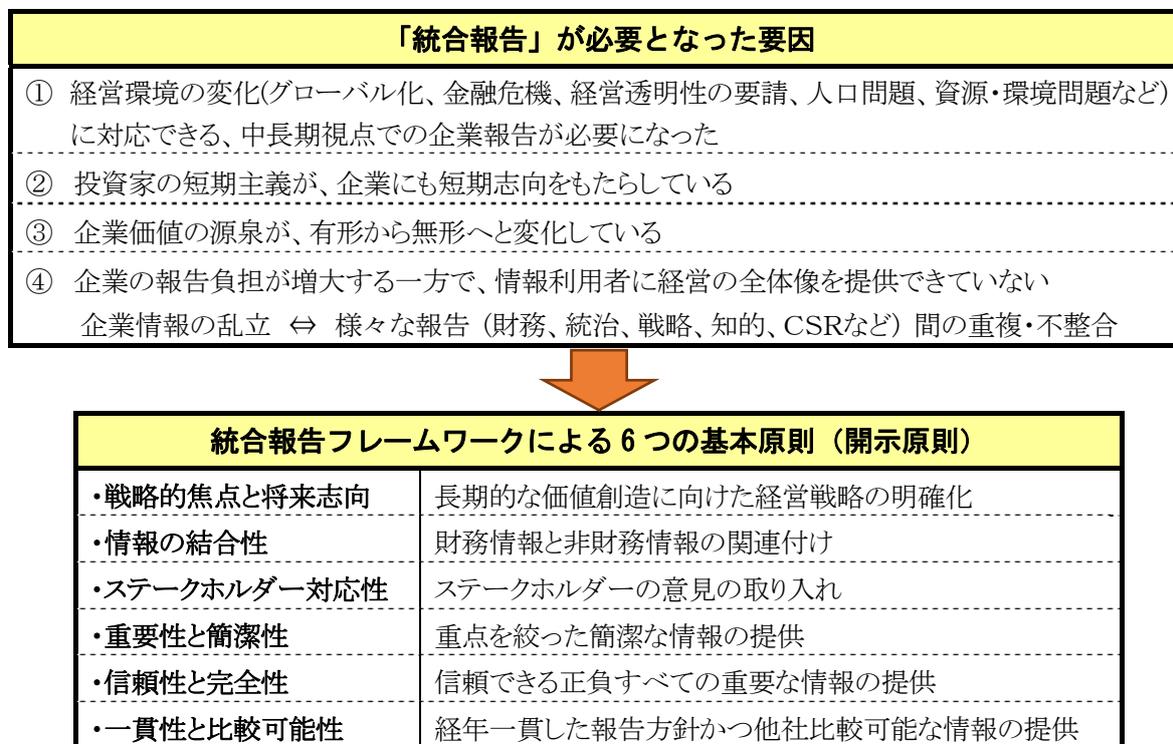
1 | 試行錯誤が始まった「統合報告」

上述したような背景のなかで、企業の情報開示について、「統合報告 (Integrated Reporting)」の模索が世界的に始まっている。統合報告とは、主に投資家を対象として、財務情報と非財務情報を関連付けて包括的かつ簡潔に報告しようとするものである。前述の IIRC が 2011 年に統合報告フレームワーク (公開草案) を公表し、統合報告の概念や基本原則、構成要素などについて提案した。

IIRC は企業報告における統合報告の主流化を目指している。そのため、2011 年から同フレームワークに基づく実証実験的なパイロット・プログラム⁵が開始された。さらに本年 4 月には「国際統合報告フレームワーク (コンサルテーション・ドラフト)」を公表し (図表 3)、パブコメを経て本年末には「統合報告フレームワーク (第 1 版)」を公表する予定である。

実際、統合報告書はどのように作ればよいのか。今後、実務的な試行錯誤を繰り返しながら、統合報告の枠組みと内容の議論が世界的に本格化する。

図表 3: IIRC による「統合報告」の基本的な考え方



(資料) IIRC「国際統合報告フレームワーク(コンサルテーション・ドラフト)2013年」を基に筆者作成

⁵ 世界から 82 社が参加し、日本からは武田薬品工業、昭和電機、新日本監査法人が参加している。

GRI⁶によれば、アニュアル・レポートに ESG 情報を掲載した報告書が世界的に増えており、欧州を中心に既に 300 社以上が 2012 年版を発行している。2013 年版は 500 社を超すと見込まれている。日本企業でも 2012 年版を 40 社以上が発行しているが、特に武田薬品工業と日東電工は数年前から発行しており、グローバル化に伴う事業環境や社会的課題に対する認識の変化が背景にあるという。ただし、現状では世界的にも財務情報と非財務情報が形のうえで一冊になった「合冊報告書 (Combined Report)」が大半を占めており、本来の「統合報告書」への模索が続いている⁷。

2 | そもそも、「統合報告」とは何か？

◆なぜ統合報告なのか？

そもそも、統合報告とは何か。なぜ統合報告なのか。財務情報と非財務情報を形式的に一冊にした「合冊報告書」とは何が違うのか。現在、多くの企業は財務情報と非財務情報を別々に開示しており、ESG の取組や中長期的な経営戦略が、経営実績や財務パフォーマンスにどのような影響を与えているのか分かりづらい。そのため、両者を整合的に関係付けた統合報告が必要となってきた。

「世界は変わった。報告も変わらなければならない。」と IIRC は訴える。世界の変化とは、人口急増と消費増大、そして経済活動とバリューチェーンのグローバル化を背景とする地球規模の相互依存の強化と不確実性の増大に起因するものである。この変化は、地球環境・社会問題だけでなくエネルギーや資源の利用可能性と価格に重大な影響を与える。また、金融危機や安全保障などへの対応においても、世界的な政策形成に影響力を強める企業の透明性と説明責任の必要性が指摘されている。

過去情報である財務パフォーマンスを中心とする現在の企業報告は 20 世紀型モデルとして形成された。しかし、21 世紀に入って経営環境の基本構造に大きな変化が起きており、これまでの企業経営のあり方や企業価値の意味が揺らぎだしている。それゆえ、企業報告も変わらざるを得ない。

◆統合報告、統合報告書、統合思考

しかしながら、IIRC は単に統合報告書を作成することだけを求めているのではない。以下のように、「統合報告」と「統合報告書」、そのための「統合思考」に分けて考えている。

① 統合報告 (Integrated Reporting)

- ・ 企業による長期的な価値創造に関するコミュニケーションのプロセス
- ・ 定期的な統合報告書という形で最も明示的に表される

② 統合報告書 (An Integrated Report)

- ・ 統合報告の成果物であり、提示したフレームワークに準拠すべきである
- ・ 外部環境の中で企業の戦略・統治・実績・展望が、どのように企業価値につながるかについての“簡潔な”コミュニケーション

③ 統合思考 (Integrated Thinking)

- ・ 企業価値の創造において、重要な要素間の結合性と相互依存関係を考慮に入れること
- ・ 財務要素と非財務要素が分離した、縦割り型の「サイロ思考」とは対極にあるもの

⁶ CSR 報告書のガイドラインを策定する国際的 NPO で、Green Reporting Initiative の略。

⁷ 本年 4 月 17 日の日経新聞に、様々なステークホルダーに 1 冊の報告書で経営実態を伝えようとする動きが広がっている、という主旨の記事が載ったが、IIRC のめざす姿とは少し異なる。

◆統合報告の目的と特徴

IIRCの統合報告フレームワークの目的は、企業固有の戦略的な「ビジネス・ストーリー」の策定支援にある。つまり、統合報告書では、1)企業のビジネスモデルについて、2)重要性の高い要素（様々な“資本”を含む経営資源）がどのように組み合わせられ、関連しているかを、3)価値創造のビジネス・ストーリーとして伝えていくことを求めている。そこで、統合報告の特徴は以下になる。

- ① 統合報告書の主たる想定利用者は、財務資本の提供者（投資家）である。
（長期的な価値創造に関心をもつステークホルダーにとっても有益である。）
- ② 統合報告フレームワークの要求事項は、「原則主義」によるものである。
（統合報告書における具体的な個別の報告項目や課題を規定するものではない。）
- ③ 統合報告書は将来志向であり、短期主義から脱却した価値創造をめざす。
- ④ 財務資本以外の様々な資本に関する説明責任と資本間の相互依存関係の理解を深める。

3 | 財務情報と非財務情報の関係付け

企業価値にかかわる情報開示においては、投資家を中心とするステークホルダーから、企業統治への不信感を払拭する経営の透明性を求める圧力が高まっている。また、将来の経営環境の不確実性が拡大していることから、業績予想についても今後の事業展開が見えにくくなっている。さらに、グローバルなバリューチェーン上の想定外のリスク要因（環境問題や人権・労働問題など）が、今後の業績を左右する可能性も高くなっている。

これらの問題は、情報開示としても当然であるが、むしろ、情報開示以前の企業自身の経営課題である。今後、企業が持続的に企業価値を創造していくためには、財務情報だけでは説明しきれない部分を強化する非財務情報を重視する経営が重要となってきた。ただし、単に多くの非財務情報を収集・分析・開示すれば良いという訳ではなく、経営戦略の観点から事業展開と非財務要素の統合性・整合性が不可欠である。これはまた、財務情報と非財務情報の関係付けの重要性を意味する。

4 | 企業価値の創造プロセスと「ビジネスモデル」

統合報告の基礎的概念として、IIRCは新しい視点から、「資本」「ビジネスモデル」「価値創造」の3つをあげた。まず、企業の成功は多様な「資本」に依存するとして、財務、製造物、知的、人的、さらに社会・関係、自然の6つの資本を例示した。そして、“資本の利用と増減”という観点からビジネスモデルを考える。つまり、6つの資本を様々な形でインプットとして利用し、事業活動を通じて製品・サービス、および副産物や廃棄物などのアウトプットを生み出す。さらに、アウトプットに伴う「アウトカム」が6つの資本のいずれかを増減させ、次の新たな価値創造に利用されていくシステムを「ビジネスモデル」と定義した。価値は諸資本に宿り、様々に変容していく。

少し分かりにくいのが、IIRCは企業経営による“資本から資本への流れ”を新たにビジネスモデルと位置づけ、それをを用いてビジネス・ストーリーを説明すべきとする。これは、統合報告書を作成する時に勘案すべきことであり、投資家などの情報利用者に対して、いかに分かりやすく伝えるかが問われる。2013年4月のコンサルテーション・ドラフトでは、統合報告書に「7つの内容要素」を盛り込むことを求めている。つまり、統合報告書で“7つの問”に答える必要がある（図表4）。

図表 4: 統合報告書で“回答”すべき7つの問（記載すべき内容要素）

① 企業概要と外部環境	企業はどのような事業を、どのような経営環境において営むのか？
② ガバナンス	企業統治の構造は、どのように短・中・長の価値創造の能力を担保するのか？
③ チャンスとリスク	企業価値の創造能力に影響を及ぼすチャンスとリスク、それに対する取組は何か？
④ 経営戦略と資源配分	企業はどこへ向かおうとするのか、どのようにしてそこに辿り着くのか？
⑤ ビジネスモデル	企業のビジネスモデルは何か、それはどの程度の“復元力”を有するのか？
⑥ 実績(パフォーマンス)	企業は戦略目標をどの程度達成したか、資本への影響はどのようなものか？
⑦ 将来展望	経営戦略遂行での課題や不確実性は何か、将来の実績への潜在的影響は何か？

(資料)IIRC「国際統合報告フレームワーク(コンサルテーション・ドラフト)2013年」を基に筆者作成

要するに、統合報告書とは企業価値創造のビジネス・ストーリーを有形・無形の諸資本の利用と増減という観点から説明するものであり、従来の企業報告の発想とは大きく異なる。売上高や利益などの財務指標で事業活動を評価してきた多くの企業にとって、これは新しい評価視点であり、戸惑いもあろう。しかし、「統合思考」の導入により発想を転換することが近道ではないだろうか。

そこで、次に、企業における統合思考の導入に向けた四つのポイントを提案したい。

4——発想の転換を迫る「統合思考」

1 | 鍵を握る「統合思考」

今後、統合報告の動きは世界的に急速に広がっていくと予想されるが、いきなり統合報告書を作ることは困難であろう。統合報告には「統合思考」が大前提となる。IIRCは、統合思考を「企業価値の創造において、重要な要素間の結合性と相互依存関係を考慮に入れること」と定義した。より具体的に言えば、社会の持続可能性と企業の持続可能性の関係性、そして企業経営における財務要素と非財務要素の関係性について統合的・整合的に考えることである。これに対比されるのが、IIRCの言う「サイロ思考」であり、従来型の縦割思考ないしタコツボ思考ということになる。

すなわち、自社の特性を踏まえた統合思考に基づき、バリューチェーンを視野に入れた企業価値の創出を様々なアプローチで実践し、それを開示することが統合報告に他ならない。統合報告書の形を真似することは可能であろうが、「仏造って魂入れず」では無意味である。統合思考を省いて統合報告書を作ろうとしても、単に「合冊報告書」にしかならない。このことから、統合思考は、これまでの企業経営の判断基準やビジネスモデルを根底から変えるパラダイムシフトとなる。

2 | 「統合思考」の導入に向けた四つのポイント

統合報告の概念の登場により、経営戦略のあり方や企業価値の意味が問い直されている。そのためには、まず統合思考の醸成が不可欠であるが、その際に留意すべきポイントを四つあげることができる。いずれも大胆な発想の転換が必要である。

- ① 企業価値を高める“ストーリー”としての経営戦略の認識
- ② 企業価値の創造と毀損回避の両面からのアプローチ
- ③ IR部門とCSR部門の連携を中心とする組織再編
- ④ 経営戦略における重要事項を表すKPI（主要業務評価指標）の活用

第一のポイント：企業価値を高める“ストーリー”としての経営戦略の認識

統合報告書が求めるものは、従来の企業報告では扱っていなかった新たな領域（未来志向の価値創造プロセスの全体像）を開示することである。過去情報である財務諸表中心の開示とリーマンショック後の資本市場における短期主義の進展が、企業経営に長期的な視野の欠如をもたらしたと指摘されている。

そこで、短期・中期・長期にわたる時間軸をもって企業価値をどのように創造していくのかが問われる。これまで考慮することの少なかった ESG 要素を十分に勘案し、財務要素と非財務要素を整合的に関連付けて経営戦略を策定し、投資家をはじめステークホルダーが理解・納得できるようなビジネス・ストーリーを報告する必要がある。

第二のポイント：企業価値の創造と毀損回避の両面からのアプローチ

統合報告書では、企業価値の創造について、IIRC が提案する価値創造にかかわる 6 資本（財務、製造物、知的、人的、社会・関係、自然、）を相互に関係付け、どのように活用するかが問われる。企業価値は諸資本に宿るからである。

一方、企業価値の毀損回避はリスク・マネジメントである。グローバルなバリューチェーンには様々な経営リスクが潜むため、デュー・ディリジェンス（予防的な調査・評価）が必要である。その際に役に立つのが国際的な CSR 規格 ISO26000 であり、解決すべき社会的課題として 7 テーマ（企業統治、人権、労働慣行、環境、事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・開発）を端的に示す。

第三のポイント：IR 部門と CSR 部門の連携を中心とする組織再編

これまでの企業情報の開示では、多様なステークホルダーの要請に応える形で、各部門（特に IR 部門と CSR 部門）がそれぞれ担当する情報を独自に作成し、独自に開示してきた。その結果、財務情報と非財務情報の連携はほとんどなかった。非財務情報にしても、異なる枠組みで別々に開示されてきた。

そこで、まず、これまでは無関係と思われていた IR 部門と CSR 部門が連携できるような組織再編を行い、両者の協働で統合報告書の作成をめざす。最初は「合冊報告書」でも構わない。互いに別物と思いついてきた両者が同席すること自体に意味がある。これは“経営者の思考の統合”に他ならず、発想の転換をもたらす部門横断の“統合思考型組織”への再編に向けた始まりの形である。

第四のポイント：経営戦略における重要事項を表す KPI の活用

統合報告の開示原則にある「一貫性」とは報告方針の経年的な一貫性であり、そのためには同じ事象について非財務要素であっても定量的な KPI（Key Performance Indicators）で表現することが効果的である。つまり、ビジネス・ストーリーとして語られる戦略や目標を理解しやすい数値で開示することが可能となる。

そうすることで、企業自身はもとより長期投資家がビジネス・ストーリーの実現可能性を理解し、実績を評価できるようになる。例えば、非財務情報である CO₂ 排出量削減の経営上の位置付けについて、費用や投資が将来のキャッシュ・フローや業績、さらにはグローバルな経営戦略や事業展開にどのような影響を及ぼすのかを明確に表現できる。

3 | 世界的な先駆者となった日本企業

武田薬品工業は2006年から統合報告書（統合版アニュアル・レポート）を作成し、世界的な草分けとなった。それまでのアニュアル・レポートとCSR報告書に重複が多いことに気づき、時間と経費の削減のためにも、2つの報告書の「合冊」から試行錯誤が始まっている。製薬業界の様々な状況のなかで、成功体験から決別し、国際社会が製薬業界に期待する社会的課題への取組を丁寧に説明するようになった。また、医薬品の品質維持・向上のためのバリューチェーン管理も掲載している。

リコーは2012年に統合型のサステナビリティ・レポートを初めて発行し、その表紙には「Creating Value」と書かれている。それまでは財務、環境、社会について、それぞれアニュアル・レポート、環境報告書、CSR報告書で別々に情報開示していたが、長期投資家を念頭においてESG要素を重視するべく、財務情報と非財務情報を統合的に開示する方針に転換した。なお、各分野の詳細データはウェブ上で公開されている。

おわりに

◆企業報告が1冊になるという誤解

IIRCは様々な企業報告を1冊にまとめることを目指している訳ではない。つまり、全ての企業報告が統合報告書の1冊に置き換わる訳ではない。IIRCは統合報告書を“簡潔なPrimary Report”と位置付け、むしろ既存の財務報告書やCSR報告書などとの並存・関係付けをイメージしている。この点が統合報告書のそもそもの考え方であるが、誤解している日本企業は少なくない。世界の認識とのズレが生じないように注意が必要である。

◆いかに企業戦略の個性を伝えるか

IIRCは統合報告書の開示・作成の原則を示すが、具体的な個別の報告内容を規定するものではない。それゆえ、統合報告書の記載内容は業種や企業のMateriality（重要性）によって大きく異なる。それは経営戦略上の企業の個性でもあり、今後、それをどう考え、どう伝えるかが強く問われることになる。もはや日本企業の体質とも言える“横並びの発想”は通用しない。

◆“情報開示の統合”から入るのが現実的？

先進的な企業は統合報告に向けた流れの中にあるものの、多くの日本企業では“CSRの経営への統合”が先決であろう。それができれば自ずと統合思考の醸成は進み、情報開示も統合されたものになるはずである。しかし、逆説的に“情報開示の統合”から始めて、財務重視のメインストリームの中にCSRを浸透させながら統合思考を醸成していくのが現実的かもしれない。形から入ることは、決して間違いではない。

企業、投資家ならびにステークホルダーが長期的な視野をもち、環境、社会、市場、企業のいずれもが健全な発展ができるよう、財務情報と非財務情報が戦略的かつ整合的に統合された報告書が普及することに期待したい。それは、社会と企業の持続可能性の同時実現に向けた大いなる挑戦の始まりだからである。